

# Wider den Einheitsbrei!

Markenexperte **Henning Meyer** im BIOwelt-Gespräch über Markenaufbau, Handelsmarken und die Rolle der Fachhandelstreue in Zeiten des digitalen Wandels.

**BIOwelt:** Herr Meyer, Biolebensmittel im LEH – das sind häufig Handelsmarken-Produkte. Seit einigen Jahren haben z.B. Edeka und Rewe ihre Biohandelsmarken in ihre jeweiligen Dachmarken integriert, also Edeka Bio Wertkost und Rewe Bio. Haben die Markenhersteller das Geschäft hier verschlafen? Welche Gründe sehen Sie für die starke Handelsmarkenpräsenz im Bio-Bereich?

**Meyer:** Lassen Sie uns erst einmal den Begriff „Marke“ klären. Vieles von dem, was im LEH heute als Handelsmarke bezeichnet wird, ist ja bloß ein weitgehend austauschbares Label. Handelsmarken werden zwar „Marken“ genannt, aber ihnen fehlt die entscheidende Fähigkeit einer Marke: nämlich eindeutige Präferenzen und Kundentreue zu erzeugen. Kein Konsument würde für sie einen Umweg in Kauf nehmen, sondern wird einfach zu einem äquivalenten Produkt greifen. Dies gilt übrigens gleichermaßen für konventionelle und für Bio-Handelsmarken.

Die von Ihnen genannten Beispiele leben von dem Vertrauensvorschuss, den Einkaufsstätten-Marken wie Edeka und Rewe genießen. Es sind typische Sortimentsmarken, bei denen unterschiedlichste Produkte, deren gemeinsames Merkmal „Bio“ ist, zu einer Range zusammengefasst werden. Als Konsumenten haben wir zu dieser Art von Label zwar ein Grundvertrauen, aber keine tiefere Beziehung. Dafür fehlt es ihnen einfach an Besonderheit, Spezifik und daraus resultierender Kompetenzzuschreibung. Ich würde also sagen, dass sowohl Hersteller als auch Händler es versäumen, wirklich starke Marken aufzubauen.

**BIOwelt:** Einige selbstständige Kaufleute im Biofachhandel (z.B. Malte Reupert, Betreiber von zwei Biomare-Märkten in Leipzig) entwickeln seit kurzem eigene Handelsmarken, unter denen verschiedene, sehr individuelle Produkte von Familienbetrieben aus der Region zusammengefasst werden sollen. Ist das eine Erfolg versprechende Strategie für den Fachhandel?

**Meyer:** Grundsätzlich würde eine solche Marke drei Aspekte vereinen, die positiv belegt sind: Bio, Regionalität und den ortsbekanntem Händler. Das sind Erfolg versprechende Faktoren. Entscheidend ist jedoch, wie die konkrete Umsetzung aussieht. Die Mittel der klassischen Handelsmarke reichen nicht aus, schließlich ist diese als



Foto: Markentechnik Consulting

*Henning Meyer ist Gründer und Geschäftsführer der Hamburger Unternehmensberatung Markentechnik Consulting. Mail: [henning.meyer@markentechnik-consulting.de](mailto:henning.meyer@markentechnik-consulting.de)*

das genaue Gegenteil positioniert – nämlich, dass ich ein Produkt von gleichbleibender Qualität erhalte, bei dem die Herkunft keine Rolle spielt.

**BIOwelt:** Vor welche Herausforderungen stellt ein solcher Markenaufbau den Händler?

**Meyer:** Um eine echte Marke aufzubauen, und nicht bloß ein Label, muss eine substanzielle, differenzierende Leistung dahinter stehen, die für den Konsumenten Bedeutung gewinnen kann, um die herum man auch eine Geschichte erzählen kann. Für Händler ist damit der Schritt zu einer wie auch immer gearteten vertikalen Integration verbunden. Man „handelt“ dann nicht mehr nur mit einem Produkt, sondern beschäftigt sich mit dessen gesamter Wertschöpfungskette und trägt auch Verantwortung dafür.

**BIOwelt:** Neben den eigens entwickelten Handelsmarken der Einzelhändler gibt es im Biofachhandel vor allem die Handelsmarken der Großhändler. Wie viel „Handelsmarke“ verträgt ein Biosupermarkt? Wird das Sortiment bei einer wachsenden Zahl an Handelsmarken-Produkten nicht auch ein Stück anonymer?

**Meyer:** Wenn es sich um austauschbare Label handelt, dann wird das Sortiment anonymer. Wenn aber hinter den

Handelsmarken substanzielle Markenkonzepte mit Differenzierungskraft stehen würden, dann würden die Sortimente individueller und attraktiver. Warum soll nicht ein Großhändler die Initiative zu nachhaltigem Markenaufbau ergreifen?

Leider scheint der Trend eher in die andere Richtung zu gehen. Auf der diesjährigen Biofach ist mir erneut aufgefallen, wie viele Hersteller sich aktiv als Eigenmarken-Produzenten anbieten, gerne auch für kleine Mengen. Nach dem Motto: Schicke mir dein Logo, und ich liefere dir nächste Woche eine Charge individuell gelabelter Produkte. Das ist noch „schlimmer“ als im konventionellen Bereich. Mit einem nachhaltigen Markenaufbau hat das überhaupt nichts zu tun. Diese Unkultur schwächt schlussendlich die Wertschöpfungskraft der ganzen Branche, weil den Konsumenten letztlich suggeriert wird: Wenn Bio draufsteht, dann ist das immer „irgendwie gut“. Dabei müsste man eigentlich sagen: „gleichermaßen mittelmäßig“. Die notwendige Umkehr – heraus aus dem Einheitsbrei! – muss jedes Unternehmen für sich einleiten, da darf man nicht auf die Einsicht der Branche hoffen.

**BIOwelt:** Handelsketten wie Edeka und Rewe investieren jährlich beträchtliche Summen in ihre Imagewerbung. Unter den Bio-Anbietern gibt es nur wenige wie Alnatura oder Dennree, die über eine bundesweite Präsenz verfügen. Ist dennoch damit zu rechnen, dass z.B. Alnatura irgendwann den Schritt in die Fernsehwerbung machen wird?

**Meyer:** Das müsste man Alnatura fragen. Wichtig ist, zu verstehen, was die Art von Imagewerbung, die wir momentan sehen, leisten kann und was nicht. Man mag damit die Wahrnehmung von z.B. Edeka oder Rewe als Händler, als Einkaufsstätten-Marke positiv beeinflussen können. Zum Aufbau von Markenkompetenz für konkrete Produkte ist Imagewerbung jedoch nicht geeignet. Die Aufgabe für die meisten Bio-Hersteller besteht darin, herauszuarbeiten, was ihre Produkte anders und besser macht. Sie müssen dem Konsumenten „Futter“ für seine Urteilsbildung geben. Dafür braucht man Kommunikationsstrategien, die mehr Inhalt transportieren.

**BIOwelt:** In der Biobranche steht vielerorts nicht nur ein Generationswechsel an, die Nachfolgefrage betrifft meistens die Pioniere, die das Unternehmen aufgebaut haben. Welche besonderen Herausforderungen bringt das für die Markenführung von „Pioniermarken“ mit sich?

**Meyer:** Markenmanagement erfordert Kontinuität. Es bedeutet, den Kunden in seiner Erwartungshaltung immer wieder zu bestätigen – durch eine in höchstem Maße spezifische Leistung. Für den Generationenüber-

gang ist es daher wichtig, die eigene Marke zu verstehen und ihre Erfolgsfaktoren gemeinsam mit der Nachfolge-Generation in zeitgemäßer Form festzuschreiben. Dabei wird deutlich, dass Marke eine zentrale Rolle im ganzen Unternehmen spielt und nicht auf Werbung und Design beschränkt bleibt. Das Erfolgsprinzip jeder Marke besteht aus verschiedenen Leistungsfacetten, die man sehr wohl herausarbeiten und zuspitzen kann. Dadurch erhält man einen strukturierten Zugriff, der es erlaubt, Aktivitäten im ganzen Unternehmen so auszurichten, dass sie auf die Marke einzahlen. Auf diesem Weg wird Markenführung nicht nur versachlicht, sondern erhält auch die ihrem wirtschaftlichen Wert angemessene Aufmerksamkeit. Beides sind wichtige Faktoren, um Markenerfolg über Generationen immer weiter zu steigern.

*Eine Biomarke ist unternehmerisch und methodisch nicht anders zu führen als eine konventionelle, eine kleine Marke nicht anders als eine große.*

**BIOwelt:** Der Biomarkt ist mit einem Marktanteil von nicht einmal 4 Prozent an den Umsätzen im deutschen Lebensmittelhandel weiter ein Nischenmarkt. Muss man eine Marke in einem solchen Markt anders führen als zum Beispiel in einem Massenmarkt?

**Meyer:** Grundsätzlich nein. Anforderungen und Prinzipien der Markenführung hängen nicht von der Größe des Marktes ab. Eine Biomarke ist unternehmerisch und methodisch nicht anders zu führen als eine konventionelle, eine kleine Marke nicht anders als eine große. Viele Biomarken sind ja auch nicht als Nischenartikel positioniert. Zum Beispiel BioZisch, Samba oder Mayka-Brezeln sind eher auf Mehrheitsfähigkeit ausgerichtet. Und der Marktanteil spielt dabei für die Kundenwahrnehmung auch gar keine Rolle.

**BIOwelt:** Immer wieder war in den vergangenen Jahren der Launch neuer Biomarken zu beobachten, die im Design häufig kaum noch als „klassische“ Biomarken zu erkennen sind. Verlieren die Vertriebsschienen-Differenzierungen und die Diskussionen um „Fachhandelstreue“ dadurch auch immer mehr an Gewicht?

**Meyer:** Das ist eine zweischneidige Sache. Auf der einen Seite freue ich mich über jede Biomarke, die eben nicht wie eine typische Biomarke aussieht, die sich also nicht der generisch wirkenden Kategoriensignale bedient.

Andererseits darf das nicht zu Beliebigkeit führen. Zuweilen wird Anpassung an den Mainstream mit Professionalität verwechselt. Ich denke, Fachhandelstreue bleibt ein wichtiges Thema, das sich nicht in der äußeren Gestaltung der Marken erschöpft. Natürlich sollte man schon auf den ersten Blick sehen können, dass es im Fachhandel andere Produkte gibt als im konventionellen LEH. Wenn man sich mit einer Marke für den Fachhandel entscheidet, dann muss sich diese Differenzierung auch bei den inneren Werten der Produkte fortsetzen.

**BIOwelt:** Welche Bedeutung wird die Kommunikation von Nachhaltigkeits- und „Fair“-Aspekten für Bio-Marken künftig haben? Wird die Konkurrenz mit Nicht-Bio-Marken in diesem Bereich stärker?

**Meyer:** Es ist ein Irrtum zu glauben, durch mehr Zertifikate und Siegel quasi automatisch mehr Markenkraft zu erzeugen. Nachhaltigkeit und Fairness sind keine allein-stellenden Kaufgründe. Sie müssten immer eingebettet sein in ein komplexeres Markenkonzzept, das verschiedene Facetten integriert. Wenn eine Biomarke aufgrund einer fehlenden „Fair“-Auslobung gegenüber einer Nicht-Bio-Marke ins Hintertreffen gerät, dann wäre das für mich immer ein Signal, dass die Marke insgesamt viel zu schwach, zu austauschbar aufgestellt ist.

**BIOwelt:** Das Thema Regionalität besetzt auch der LEH seit einigen Jahren mit zunehmender Intensität. Wie glaubwürdig sind Ihrer Erfahrung nach Marken-Auslobungen aktuell beim Verbraucher?

**Meyer:** Herkunft ist eines der stärksten Kraftfelder, die Marken für sich nutzen können. Denken Sie an italienisches Eis, Schwarzwälder Schinken oder Schweizer Uhren. Und Regionalität als verdichtete Form von Herkunft ist nochmals angereichert mit Wir-Gefühl und mit vernünftigen Gründen, wie Frische und kurze Transportwege. Ganz klar: Wir in Hamburg essen lieber Äpfel aus dem Alten Land als aus Neuseeland. Der Handel kann dies strukturell einfacher als Vermarktungskonzzept nutzen. Für Hersteller, die diese Karte spielen wollen, geht es auch hier wieder darum, aus der Kategorie herauszutreten und die regionale Herkunft in die eigene einzigartige Markengestalt zu integrieren.

**BIOwelt:** Zum Markenaufbau und zur Markenpflege gibt es heute viele neue Kanäle, zum Beispiel in den sozialen Netzwerken. Verändert diese Entwicklung auch den Aufbau von Marken und ihre Pflege? Werden Marken heute zum Beispiel „dialogorientierter“ in Richtung Verbraucher angelegt als früher?

**Meyer:** Die sozialen Netzwerke sind ein Geschenk für jeden, der eine Marke aufbauen will. Dabei besteht der

Quantensprung gar nicht in der Kommunikation vom Unternehmen zum Kunden, sondern in den neuen Kunde-zu-Kunde-Interaktionen. Der zeitlich und räumlich unbegrenzte Austausch von Meinungen, Urteilen, Empfehlungen, Anwendungstipps usw. kann als ein regelrechter Turbo der Markenbildung wirken. Allerdings darf man nicht vergessen, dass die technischen Möglichkeiten allen zur Verfügung stehen. Das Dabeisein ist kein differenzierender Vorteil. Eine Facebook-Seite und Dialogbereitschaft sind Selbstverständlichkeiten. Spannend ist die Frage, was man inhaltlich daraus macht. Ob es einem gelingt, die Community mit markenbildenden Botschaften zu versorgen, die sich quasi von selbst vervielfältigen.

*Herkunft ist eines der stärksten Kraftfelder, die Marken für sich nutzen können. Und Regionalität als verdichtete Form von Herkunft ist nochmals angereichert mit Wir-Gefühl.*

**BIOwelt:** Wir hatten schon mehrfach über das Thema „Bio als generische Marke“ gesprochen. Hat sich da aus Ihrer Sicht in den vergangenen Jahren etwas entwickelt, oder ist im Prinzip auch heute noch die eigentliche „Marke“ „Bio“?

**Meyer:** Für die Kategorie Bio gilt dies heute mehr denn je. Über die Jahre hat sich gezeigt, dass die Branche insgesamt nicht aus dieser Begrenzung heraus kommt. Aber es gibt natürlich auch viele positive Einzelbeispiele, die zeigen, dass es anders geht. Letztlich muss jeder für sich selbst diese Frage beantworten: Schaffe ich es mit meiner Marke, eine objektiv spürbare Kundenpräferenz zu erzeugen? Wollen die Kunden nur ein okayes Produkt – oder wollen sie tatsächlich und ausschließlich mein Markenprodukt? Und sind sie auch bereit, dafür beispielsweise einen Umweg in Kauf zu nehmen? Wenn es darum geht, sich Markenziele zu setzen, sollte man die Messlatte ganz bewusst hoch legen. Und vor allem sollten es wirklich Markenziele sein und nicht nur Marketing-Ziele. Der ganze Marketing-Mix vom schicken Packaging bis zum flotten Claim kann allenfalls ein Mittel sein. Der Zweck aber ist es, die Wirkungen einer starken Marke zu generieren: Die starke Marke erzeugt durch ihr Angebot ein eigenes Kundenbedürfnis, das nur noch sie selbst befriedigen kann. Sie erschafft sich gewissermaßen ihren eigenen Marktausschnitt und stellt damit einen enormen Wettbewerbsvorteil dar.

**BIOwelt:** Herr Meyer, vielen Dank für das Gespräch!

*Die Fragen stellten Jens Hertling und Karsten Runge.*